

Przemysław Stach¹

MARKETINGU PARTNERSKI W KONTEKŚCIE BUSINESS-TO-BUSINESS – SYNTEZA KONCEPCJI I WYZWANIA WDROŻENIOWE¹

**Relationship marketing in a business-to-business context –
synthesis and challenges**

Summary

Relationship marketing is more and more often a subject of interest for both scholars and practitioners, but it is still just an interesting and visionary concept. Up till now, marketing literature does not give too many answers to the question how to move beyond the purely theoretical frame of the concept.

The objective of this paper is to present an overview of fundamental relationship marketing goals and basic requirements for its implementation in business-to-business markets.

Uwagi wstępne

Marketing partnerski jest coraz częściej przedmiotem zainteresowań naukowców i praktyków zarządzania, wciąż jednak pozostaje interesującą i wizjonerską koncepcją teoretyczną. Literatura przedmiotu do chwili obecnej nie daje zbyt wielu odpowiedzi na pytanie, jak wyjść poza teoretyczne ramy koncepcji, choć doszukać się można pewnych praktycznych wskazań. Sytuację dodatkowo komplikuje fakt, iż założenia i cele koncepcji należy postrzegać inaczej na rynkach przedsiębiorstw, a inaczej gdy głównym podmiotem zainteresowań przedsiębiorstwa jest konsument finalny. W obydwu przypadkach, cele będą inaczej definiowane, a środki doń prowadzące stanowić będą nieco inną konfigurację.

* mgr, Zakład Marketingu i Zarządzania, Wyższa Szkoła Biznesu w Tarnowie,
stach@wsb.tarnow.pl

¹ Artykuł powstał w ramach przygotowywanej przez autora rozprawy doktorskiej na podstawie grantu promotorskiego KBN nr rejestracyjny 2 H02C 094 25

Celem artykułu jest propozycja syntezy koncepcji marketingu partnerskiego (*relationship marketing*) z myślą o rynkach przedsiębiorstw oraz wskazanie fundamentalnych wymagań, jakie stawia przed przedsiębiorstwem praktyczne jej wdrożenie.

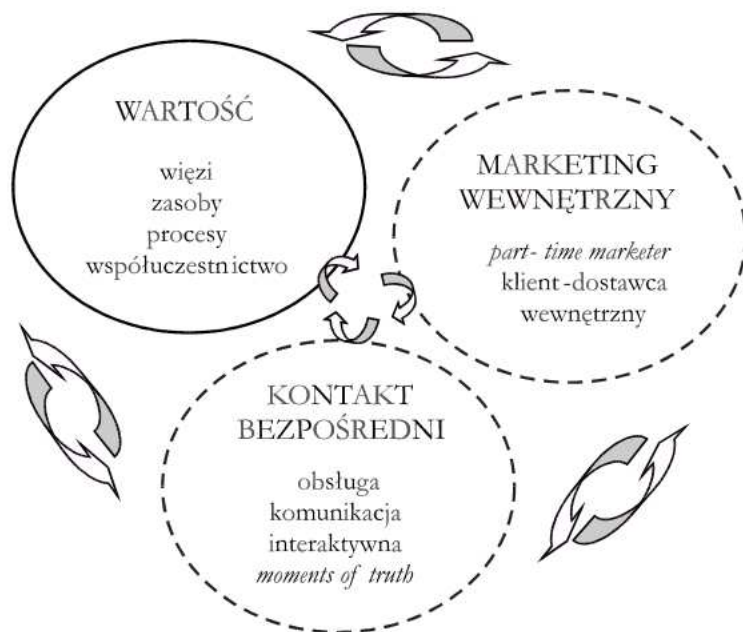
1. Cel i środki marketingu partnerskiego

Celem marketingu partnerskiego jest współtworzenie wraz z partnerami² układu współdziałania, opartego na zaufaniu i wzajemności, nastawionego na osiągnięcie wspólnych i/lub zbieżnych celów organizacyjnych oraz dzielenie się korzyściami ze współpracy [Fonfara 1999, s. 59], [Grönroos 1994], [Parvatiyar, Sheth 1999]. Układ współdziałania, do którego stworzenia dążą organizacje ma docelowo mieć charakter partnerstwa organizacyjnego, które cechuje ścisła współpraca, koordynacja i/lub integracja kluczowych procesów, długookresowe zaangażowanie w postaci idiosynkratycznych inwestycji w związek, orientacja długookresowa (tj. wiązanie osiągnięcia własnych celów ze ścisłą współpracą z partnerem w dłuższym okresie czasu) współpracujących stron oraz filozofia *win-win*. Osiągnięcie tego celu ma, mówiąc najogólniej, zwiększyć szanse współpracujących przedsiębiorstw na harmonijny rozwój w długim horyzoncie czasowym oraz zapewnić trwałą przewagę konkurencyjną wynikającą z integracji procesów w ramach łańcucha tworzenia wartości i osiągniętych w ten sposób synergii.

Realizacja założeń marketingu partnerskiego, wymaga zdefiniowania wartości (dla partnerów) przez pryzmat ewolucyjny, jako kompozycję produktów i usług oraz więzi i wiedzy, zindywidualizowanej i współtworzonej przez jej odbiorców. Tym samym wartość staje się kluczowym elementem koncepcji, a powyższy sposób jej ujęcia powoduje potrzebę reorganizacji całego systemu tworzenia wartości, a więc faktycznie całego przedsiębiorstwa i jej partnerów. To co najważniejsze dla możliwości aplikacyjnych koncepcji marketingu partnerskiego w samym przedsiębiorstwie, a co również stanowi rdzeń współczesnej koncepcji marketingowej przedsiębiorstwa, to po pierwsze – nakaz przekraczania przez marketing granic funkcjonalnych w firmie i wpojenie wszystkim pracownikom przedsiębiorstwa odpowiedzialności za zadowolenie klienta, a po drugie – uczynienie z marketingu wiodącej filozofii działania.

² Odbiorcami i dostawcami oraz innymi kluczowymi interesariuszami (*stakeholders*) przedsiębiorstwa

Rysunek 1. Syntetyczne ujęcie koncepcji marketingu partnerskiego



Źródło: opracowanie własne

Budując na fundamencie koncepcji marketingowej, marketing partnerski wyprowadza założenia i koncepcje, których przyjęcie przez dostawcę warunkuje pomyślną implementację podejścia partnerskiego. Fundament marketingu partnerskiego tworzą więc koncepcje (1) wartości dynamicznej, unikalnej i współtworzonej, (2) marketingu wewnętrznego oraz (3) kontaktu bezpośredniego [Grönroos 1994], [Grönroos 1996], [Storbacka, Lehtinen 2001, s. 35], [Otto 2000], [Mazurek-Łopacińska 2000] (zob. rys. 1 powyżej). Obejmują one zarówno aspekty strategiczne (system tworzenia wartości dla odbiorcy i wewnętrzne wsparcie tego procesu) jak i operacyjne, związane bezpośrednio z wdrażaniem marketingu partnerskiego. Wspomniane koncepcje zostaną omówione poniżej.

2. Wartość w marketingu partnerskim

Wartość dla odbiorcy i dostawcy powstaje nie tyle w wyniku zaistnienia aktu wymiany, ale raczej w trakcie tworzenia i wymiany więzi – czyli w czasie uczestnictwa w interakcjach w ramach relacji. Ofertą marketingo-

wą jest sam proces relacji, a epizody wymiany towarów/usług i pieniędzy nie stanowią jego jedynej treści, a także nie stanowią o jego wyższej wartości. Ze względu na fakt, iż wszystkie relacje są unikalne, wartość w nich powstająca jest unikalna. Powstaje bowiem na bazie idiosynkratycznych zasobów (ludzkich, materialnych i relacyjnych, w postaci więzi; technologii, umiejętności, wiedzy, doświadczeń i kreatywności, dostępu do rynku itd.), w zderzeniu z zindywidualizowanymi potrzebami i celami.

Wartość nie jest po prostu oferowana przez dostawcę, ale współtworzona przez dostawcę i odbiorcę, tzw. *interactive value* [Ballantyne *et al.* 2003]. Oferta dostawcy przybiera więc formę udostępnianego „potencjału możliwości”³ – na bazie zasobów ludzkich, technicznych i technologicznych oraz wiedzy - którego wykorzystanie zależeć będzie od potrzeb i preferencji odbiorcy oraz perspektyw zadowalającego obydwie strony podziału korzyści.

Ze strategicznego punktu widzenia, zasada wartości dynamicznej, unikalnej i współtworzonej wymaga, aby biznes przedsiębiorstwa był zdefiniowany jako biznes usługowy, gdzie ofertę tworzy zarówno produkt fizyczny, jak i usługi, obsługa oraz wartość wypływająca z kontaktu z personelem sprzedawcy⁴. Usługowa orientacja przedsiębiorstwa wymaga spojrzenia na nie z perspektywy zarządzania procesami transfunkcjonalnymi, których celem jest kreowanie wartości dla odbiorcy. Dalej, z punktu widzenia tworzenia potencjału możliwości, przedsiębiorstwo powinno zbudować cały szereg relacji partnerskich i sieci, które pozwolą mu wpływać na cały łańcuch kreowania wartości dla klienta oraz korzystać z wartości powstającej w sieci relacji, tzw. *emergent value* [Ballantyne *et al.* 2003].

3. Koncepcja marketingu wewnętrznego

Przekonanie, że każdy pracownik uczestniczy w kreowaniu zadowolenia odbiorcy (choć w różnym stopniu) i we wdrażaniu koncepcji marketingowej, znajduje się w centrum koncepcji marketingu partnerskiego. Jest to przekonanie, którego źródeł należy doszukiwać się w marketingu usług, gdzie wynik i postrzegana jakość świadczonej usługi zależą nie tyle od pracowników zatrudnionych w służbach marketingowych przedsiębiorstwa,

³ Simpson *et al.* określają cztery obszary, w których dostawca tworzy wartość dla odbiorcy: (1) obszar czynników relacyjnych (zachowania, normy, wartości, profesjonalizm), (2) obszar produktu/jakości/ceny, (3) obszar logistyki; (4) obszar obsługi i wsparcia (w tym inwestycji idiosynkratycznych) [Simpson *et al.*, 2001].

⁴ Wg. Storbacka i Lehtinena produkt procesu relacyjnego to wymiana czynności, wiedzy i uczuć

co raczej od pracowników mających bezpośredni kontakt z klientem (liniowych) oraz tych, zatrudnionych poza obszarem widzialnym procesu usługowego, których wsparcie stanowi niezbędny warunek wysokiej jakości usługi.

Wraz z przeniesieniem filozofii usługowej do sfery produkcyjnej, zmienia się także spojrzenie na pracownika i jego wkład w tworzenie zadowolenia odbiorcy⁵. Koncepcja *part-time marketer* Gummessaona zakłada, że wszyscy pracownicy „niemarketingowi” są półetatowymi marketingowcami [Gummesson 1994]. To znaczy, ich działania wpływają (pośrednio lub bezpośrednio) na realizację zadań i celów marketingowych. Naturalnie, szczególnie ważni dla rozwoju więzi z odbiorcami są ci pracownicy, którzy się z nimi stykają. W stosunkach biznesowych, mogą to być pracownicy spoza działu sprzedaży i/lub marketingu, którzy zostali wyznaczeni do koordynowania współpracy z odbiorcą lub tylko kontaktują się z nim w szczególnych sytuacjach (np. serwisanci). Do obydwu tych kategorii mogą także należeć członkowie kierownictwa firmy.

Z pojęciem „potencjału możliwości” wiąże się nierozzerwalnie gotowość wszystkich pracowników do budowania satysfakcji odbiorcy i realizacji złożonych obietnic. Gotowość wynika ze zrozumienia i przyjęcia filozofii marketingu jako własnej i stosowanie się do niej w swojej pracy, bowiem największa wartość dla odbiorcy może powstać w wyniku dobrej wewnątrzorganizacyjnej współpracy pomiędzy poszczególnymi działami funkcjonalnymi. To ona właśnie leży u podstaw udostępnianego przez dostawcę „potencjału możliwości”.

Zadaniem przygotowania pracowników przedsiębiorstwa do ofero-
wania i współtworzenia wartości dla odbiorcy obarczony jest w koncepcji marketingu partnerskiego – marketing wewnętrzny (*ang. internal marketing*). Do jego zadań należy „sprzedanie” idei orientacji na klienta wśród pracowników oraz nawiązanie z nimi relacji partnerskich. Istotą marketingu wewnętrznego jest także zapewnienie współpracy pomiędzy pracownikami i działami, przepływu informacji oraz wewnętrznej wymiany korzyści. Płaszczyzny, na których realizuje się marketing wewnętrzny to komunikacja, szkolenia oraz systemy motywacyjne poparte inspirującą funkcją misji przedsiębiorstwa. Warunkiem pełnego powodzenia tych działań jest jednak także ukształtowanie środowiska wewnętrznego organizacji (kultura organizacyjna), aby promowało ono relacje rodzaju klient wewnętrzny-dostawca wewnętrzny. Takie środowisko relacji wewnętrznych bazuje

⁵ Wynika ono także z wdrażania systemu TQM, który zakłada współuczestnictwo i zaangażowanie pracowników w zarządzanie oraz ich ciągłe doskonalenie. Por. także [Fonfara 1996]

na zasadzie, iż jakość pracy każdego pracownika (klienta) jest w dużej mierze determinowana przez jakość pracy innego pracownika (dostawcy). Tak jak odbiorca na rynku, tak samo i klient wewnętrzny ma określone potrzeby, czy to zawodowe, związane z wykonywanymi zadaniami, czy to osobiste. Przesłanki promowania takich relacji wewnętrznych są naturalnie podobne do tych, które orzekają o zasadności tworzenia relacji zewnętrznych - więc przede wszystkim wzrost możliwości efektywniejszego, wzajemnego zaspokajanie potrzeb i oczekiwań [Broniewska 1998], [Broniewska 1998^a], [Broniewska 1999].

4. Koncepcja bezpośredniego kontaktu

Na szczeblu operacyjnym podejście relacyjne wymaga poszukiwania bezpośredniego kontaktu z odbiorcą i innymi interesariuszami, budowy bazy danych o klientach oraz innych istotnych partnerach, obejmującej wszystkie informacje potrzebne do budowania więzi opartych na obopólnych korzyściach oraz rozwoju systemu dotrzymywania obietnic, który powinien przybrać formę systemu kompleksowej obsługi.

Koncepcja obsługi odbiorcy stanowi centrum działań zmierzających do zbudowania więzi z odbiorcą, a jej zadaniem jest koordynowanie i wspieranie wszystkich działań skierowanych na odbiorcę. Obsługę klienta uważa się za instrument zdolny do daleko posuniętej indywidualizacji oferty oraz kształtowania postrzeganej jakości wśród odbiorców. Znaczenie obsługi zostało podkreślone przez koncepcję triady marketingu partnerskiego propagowaną przez Payne'a (obsługa + jakość + marketing) [Payne 1997, s. 218, 261], [Rogoziski 2000, s. 39].

Obsługa klienta odpowiedzialna jest za dostarczenie obiecanej oferty odbiorcy co najmniej zgodnie z jego oczekiwaniami co do czasu i miejsca jej realizacji oraz zakresu czynnościowego i informacyjnego. Związana jest z kreowaniem szeroko rozumianej dostępności⁶ oferty dla odbiorcy, korygowaniem błędów dostawcy, utrzymywaniem kontaktu w okresach pomiędzy następującymi epizodami wymiany skupionymi na podstawowym przedmiocie współpracy [Payne 1997, ss. 217-8], [Christopher 1996, s. 48], [Kempny 2001, ss. 15-6], [Ławicki 2003, s. 44]. Interesujące ujęcie istoty obsługi klienta, odpowiadające zadaniom stawianym przez marketing partnerski, znaleźć można w spojrzeniu firmy doradczej Delta Associates z USA, która utożsamia obsługę klienta z procesem, za pośrednictwem którego organizacja dostarcza odbiorcy swoje produkty i usługi

⁶ Dostępność obejmuje m. in. częstość i niezawodność dostaw, poziom zapasów, czasowe cykle zamówień [Christopher 1996, s. 48].

w sposób uczciwy oraz pozwalający mu na efektywny (biorąc pod uwagę wyczerpującą i poprawną informację, czas, wysiłek, koszt) dostęp do oferty organizacji, starając się przy tym, aby kontakt z dostawcą był również – z ludzkiego punktu widzenia – satysfakcjonujący i przyjemny⁷.

Powyższe uwagi na temat obsługi i jej celów wymagają od marketingu partnerskiego, aby nie ograniczał cyklu obsługowego do samego epizodu wymiany. Przeciwnie, za początek procesu obsługi klienta należy wskazać za Paynem już przysposobienie firmy do zaoferowania wartości, czyli *de facto* samej oferty marketingowej [Kempny 2001, s. 24]. Koniec procesu obsługi wyznacza dopiero zakończenie relacji, więc zerwanie kontaktów bez możliwości ich wznowienia w przewidywalnej przyszłości. Odnosząc się do trzyetapowej koncepcji obsługi prezentowanej przez ww. badaczy, która obejmuje fazę przed-transakcyjną, transakcyjną oraz po-transakcyjną, autor sugeruje, aby postrzegać ją jako cykl w ramach relacji, gdzie wzmiankowana transakcja – dla przejrzystości terminologicznej - powinna być określana jako epizod wymiany (którego rdzeń stanowią korzyści ekonomiczne). Treścią wszystkich faz jest oczywiście wymiana, lecz jej przedmiotem są w różnym zakresie wiedza i informacje, przesłania i odczucia, więzi społeczne i osobiste.

Integralną częścią koncepcji marketingu partnerskiego jest problematyka jakości. Koncepcja postrzeganej jakości (*ang. perceived quality*) Grönroosa, która wzbogaciła dziedzinę marketingu w ogóle, a marketingu partnerskiego w szczególności, pochodzi z dorobku Nordyckiej Szkoły Usług [Grönroos 1994]. Jakość jest więc funkcją postrzegania przez odbiorcę dwóch wymiarów: technicznego (*ang. technical quality*) i funkcjonalnego (*ang. functional quality*). Wymiar techniczny jakości wiąże się z wpływem technicznych rozwiązań zastosowanych w produkcie na możliwość rozwiązania problemu odbiorcy, czyli ze skutecznością rozwiązywania problemów odbiorcy. Z kolei, jakość funkcjonalna określa sposób, w jaki dostawca rozwiązał problem odbiorcy, zatem kładzie nacisk na proces rozwiązywania problemu (jak dostawca wywiązuje się z obietnic) [Payne 1997, s. 267-8], [Furtak 2003, s. 133], [Urbaniak 2000]. Znaczenie jakości w wymiarze funkcjonalnym dla relacji dostawca-odbiorca jest tym większe, im większy zakres oferowanych usług zwiększających wartość dodaną i szerszy zakres obsługi.

Zarządzanie każdym kontaktem odbiorcy z dostawcą (tzw. interfejsem firmy) jest kluczowe dla postrzeganej przed odbiorcą jakości, szczególnie w wymiarze funkcjonalnym. W tym względzie, w dorobku marketingu usług, odnajdziemy koncepcję momentów prawdy (*ang. moments of truth*), która

⁷ BizWatchOnline: http://www.bizwatchonline.com/article3_0904.htm, data pobrania 28.02.2005

odnosi się do rezultatów interakcji odbiorcy z interfejsem dostawcy. W trakcie tych interakcji, i w ich wyniku, jakość jest postrzegana i oceniana, wtedy także dokonuje się weryfikacja oczekiwań względem dostawcy [Mazur 2001, s. 57]. Zarządzanie interfejsem dostawcy musi być realizowane z myślą o współtworzeniu i udostępnianiu unikalnej wartości dla odbiorcy, tj. musi istnieć drożny kanał łączący „potencjał możliwości” przedsiębiorstwa z odbiorcą [Jüttner, Wehrli 1994]. Tym kanałem jest omawiana wcześniej obsługa realizowana poprzez bezpośredni kontakt.

Koncepcję kontaktu bezpośredniego dopełnia bezpośrednia (tj. bez udziału pośredników) i interaktywna komunikacja (tj. umożliwiająca dialog), która umożliwia bezzwłoczną informację zwrotną (*ang. feedback*), współtworzenie wartości i budowanie więzi, a także ocenę zadowolenia z relacji i postrzeganej wartości relacji dla zaangażowanych stron. Komunikacja jest nie tylko warunkiem koniecznym zaistnienia kontaktu bezpośredniego, wyrażonego przez proces obsługi. Co więcej, integruje i koordynuje etapy obsługi oraz obsługę i działania w zakresie tych aspektów tworzenia wartości, które dotyczą produktów/usług. Jej wiodącą funkcją w kontekście relacji jest więc tworzenie i wzmacnianie więzi poprzez wpływanie na poziom dostępnej dla uczestników relacji informacji nawzajem o sobie, poprzez tworzenie platformy dla powstawania relacji społecznych oraz przyczynianie się bezpośrednio do budowanej wartości dzięki współtworzeniu oferty podstawowej (produkty i usługi) i korzyści dodatkowych (wiedzy, informacji rynkowej itd.). Z operacyjnego punktu widzenia, realizacja ww. zadań opiera się na działaniach i instrumentach umożliwiających dwustronny przepływ informacji oraz wychwytywanie, archiwizację i bezzwłoczne udostępnianie istotnych informacji o partnerach i wzajemnych relacjach [Andersen 2001]. Przykłady przydatnych instrumentów i działań zebrano w tabeli 1.

Tabela 1. Sposoby organizowania i wspierania komunikacji interaktywnej w marketingu partnerskim

Instrumenty i działania umożliwiające i wspierające komunikację interaktywną		
Kontakt pośredni	Kontakt bezpośredni	Programy/schematy działania
<ul style="list-style-type: none"> • kontakt za pomocą poczty <i>e-mail</i> i telefonu • Extranet (sieć łącząca firmę z jej partnerami) • Intranet (sieć wewnętrzna) 	<ul style="list-style-type: none"> • seminaria / konferencje dla dostawców / odbiorców • osobiste spotkania / wizyty robocze 	<ul style="list-style-type: none"> • CRM - oprogramowanie i baza danych do zarządzania relacjami • stałe przedstawicielstwo w firmie partnera • stanowiska dla posiadających szerokie kompetencje „menedżerów ds. relacji”

Źródło: opracowanie własne

Uwagi końcowe

W podsumowaniu należy stwierdzić, iż fundamentalne dla prób wdrożenia marketingu partnerskiego w przedsiębiorstwie jest przede wszystkim zaprojektowanie procesu budowy partnerstwa z odbiorcą/dostawcą przez pryzmat projektowania, tworzenia i udostępniania „potencjału możliwości”, a także wciągania partnera w proces definiowania i tworzenia wartości tak, aby korzyści powstałe w ten sposób prowadziły do osiągnięcia celów obydwu współpracujących organizacji. Nie trudno zauważyć, iż działania te są nie tylko czasochłonne ale i kosztowne, a ich powodzenie zależy będzie od umiejętnej alokacji i koncentracji zasobów przedsiębiorstwa, z czym wiąże się między innymi wybór i rozwijanie współpracy z odpowiednio wyselekcjonowanymi partnerami.

Literatura

1. Andersen P.H. (2001), Relationship Development and Marketing Communication: An Integrative Model, “Journal of Business and Industrial Marketing”, vol. 16, no. 3.
2. Ballantyne D., Christopher M., Payne A. (2003), Relationship Marketing: Looking Back, Looking Forward, “Marketing Theory”, vol. 3, no. 3.
3. Broniewska G. (1998), Klient wewnętrzny w łańcuchu tworzenia wartości, „Przegląd Organizacji”, nr 7-8.
4. Broniewska G. (1998^a), Pojęcie klienta wewnętrznego w zarządzaniu jakością, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa”, nr 10.
5. Broniewska G. (1999), TQM – identyfikacja powiązań i pomiar jakości pracy klienta wewnętrznego, „Organizacja i Kierowanie”, nr 3.
6. Christopher M. (1996), *Strategia zarządzania dystrybucją*, Placet, Warszawa.
7. Fonfara K. (1996), Istota i proces wdrażania marketingu wewnętrznego w firmie, „Marketing i Rynek”, nr 2.
8. Fonfara K. (1999), *Marketing partnerski na rynku przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa.
9. Furtak R., (2003), *Marketing partnerski na rynku usług*, PWE, Warszawa.
10. Grönroos Ch. (1994), From Marketing Mix to Relationship Marketing: Towards a Paradigm Shift in Marketing, “Management Decision”, vol. 32, no. 2.
11. Grönroos Ch. (1996), Relationship Marketing: Strategic and Tactical Implications, „Management Decision”, vol. 34, no. 3.

12. Gummesson E. (1994), Making Relationship Marketing Operational, "International Journal of Service Industry Management", vol. 5, no. 5.
13. Jüttner U., Wehrli H.P. (1994), Relationship Marketing From a Value System Perspective, "International Journal of Service Industry Management", vol. 5, no. 5.
14. Kempny D. (2001), *Logistyczna obsługa klienta*, PWE, Warszawa.
15. Ławicki J.S. (2003), *Partnering. Nowa jakość w kontaktach z klientami*, Wyd. Kurier-Press, Szczecin.
16. Mazur J. (2001), *Zarządzanie marketingiem usług*, Difin, Warszawa.
17. Mazurek-Łopacińska, K. (2000), Kształtowanie relacji przedsiębiorstwa z klientem, Prace Naukowe AE we Wrocławiu nr 863, Wrocław.
18. Otto J. (2000), Rola i znaczenie relacji we współczesnym marketingu, „Przegląd Organizacji”, nr 7-8.
19. Parvatiyar A., Sheth J. N. (1999), The Domain and Conceptual Foundations of Relationship Marketing, *Handbook of Relationship Marketing*, (ed.) Sheth J. N., Parvatiyar A., Sage Publications, Thousand Oaks, CA, (www.parvatiyar.com/academic.htm), data pobrania 30.12.2004.
20. Payne A. (1997), *Marketing usług*, PWE, Warszawa.
21. Rogoziński K. (2000), Marketing relacyjny według Gummessona, „Marketing i Rynek”, nr 12.
22. Simpson P.M., Sigauw J.A., Baker Th.L. (2001), A Model of Value Creation. Supplier Behaviors and Their Impact on Reseller-Perceived Value, "Industrial Marketing Management", vol. 30, no. 2.
23. Storbacka K., Lehtinen J.R. (2001), *Sztuka budowania trwałych związków z klientami*, Dom Wydawniczy ABC, Kraków.
24. Urbaniak M. (1999), *Marketing przemysłowy*, Infor, Warszawa.